

# ANALISIS PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DAN KEPUASAN KERJA PADA PEMERINTAH KOTA SEMARANG

Lilis Setyowati  
Purwantoro

## ABSTRACT

*This study describes the effect of budget participation on managerial performance and job satisfaction in the local government of Semarang. The hypothesis of this study is whether the positive effect of budget participation on performance and job satisfaction managerial local government of Semarang.*

*The data in this study is a questionnaire data. A total of 33 respondents from a sample of instansi badan kesbangpol & linmas, dinas perindustrian dan perdagangan, dinas koperasi, dinas kelautan dan perikanan, satpol pamong praja, dan kantor perpustakaan & arsip daerah. Analysis of the hypotheses used in this study is a simple regression.*

*Results of this study indicate that no budgetary participation has a positive effect on managerial performance and job satisfaction of the local government of Semarang.*

**Keywords:** Budget Participation, Managerial Performance and Job Satisfaction

## 1. PENDAHULUAN

Diberlakukannya otonomi daerah sesuai dengan amanat UU Nomor 22 Tahun 1999 yang diubah dengan UU Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, telah menyebabkan perubahan signifikan pada prosedur penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Perubahan dimaksud mengacu pada meningkatnya keterlibatan berbagai pihak dalam penyusunan anggaran daerah tersebut. Mulai dari kepala daerah hingga Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang berada di bawahnya. Ini dapat diartikan sebagai meningkatnya partisipasi pegawai dari tingkatan bawah dalam proses penyusunan anggaran.

Penyusunan anggaran merupakan suatu proses yang berbeda antara sektor swasta dan sektor pemerintah, termasuk diantaranya pemerintah daerah. Pada sektor swasta, anggaran merupakan bagian dari rahasia perusahaan yang tertutup untuk publik, namun sebaliknya pada sektor pemerintahan atau publik anggaran justru harus diinformasikan kepada publik untuk dikritik dan didiskusikan dengan tujuan untuk mendapatkan masukan. Anggaran sektor publik merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dari uang publik (Mardiasmo, 2005). Penganggaran sektor publik terkait dengan proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter. Tahap penganggaran menjadi sangat penting, karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang telah disusun.

Peran penting anggaran dalam organisasi sektor publik berasal dari kegunaannya dalam menentukan estimasi pendapatan atau jumlah tagihan atas jasa yang diberikan (Nardiansyah, 2006). Anggaran adalah sebuah proses yang dilakukan oleh organisasi sektor publik untuk mengalokasikan sumber daya yang dimilikinya ke dalam kebutuhan-kebutuhan yang tidak terbatas. Pengertian tersebut mengungkap peran strategis anggaran dalam pengelolaan kekayaan sebuah organisasi publik. Organisasi sektor publik tentunya

berkeinginan memberikan pelayanan maksimal kepada masyarakat, tetapi seringkali terkendala oleh terbatasnya sumber daya yang dimiliki.

Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan penting yang melibatkan berbagai pihak, baik manajer tingkat atas maupun manajer tingkat bawah dimana masing-masing pihak memainkan peran dalam mempersiapkan dan mengevaluasi berbagai alternatif dan tujuan anggaran. Anggaran yang dihasilkan senantiasa digunakan sebagai tolok ukur bagi kinerja manajer dan para karyawan (Leslie, 1992). Oleh karenanya, penyusunan anggaran partisipatif diharapkan akan meningkatkan kinerja para manajer, dimana ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui, maka karyawan akan menginternalisasi tujuan yang ditetapkan, dan memiliki rasa tanggung jawab untuk mencapainya karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan anggaran tersebut.

Di dalam penyusunan anggaran, keterlibatan berbagai komponen unit kerja di suatu instansi sangat diperlukan. Dahulu penganggaran dilakukan dengan sistem top-down, dimana rencana dan jumlah anggaran telah ditetapkan oleh atasan atau pemegang kuasa anggaran sehingga bawahan atau pelaksana anggaran hanya melakukan apa yang telah disusun. Dalam hal ini jika penyusunan anggaran hanya berdasarkan kehendak atasan tanpa melibatkan partisipasi bawahan maka dapat menimbulkan kesulitan bagi bawahan untuk mencapainya. Sebaliknya jika penyusunan anggaran hanya disusun sesuai kehendak bawahan maka juga dapat menimbulkan rendahnya motivasi bawahan dalam mencapai target-target optimal. Keterlibatan dalam penyusunan anggaran akan sangat memungkinkan mereka memberi informasi lokal yang diketahui. Dengan cara ini, bawahan dapat mengkomunikasikan atau mengungkapkan beberapa informasi pribadi yang mungkin dapat dimasukkan dalam standar atau anggaran sebagai dasar penilaian.

Penelitian yang dilakukan oleh Hidayat (2009), menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Yang sejalan dengan Mediaty (2010), bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur pemda provinsi Sulawesi Selatan, Bangun (2009) dan Erwati (2009), yang menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja SKPD.

Sedangkan Hehanusa (2009) menyatakan bahwa budaya individu sebagai variabel moderating tidak berpengaruh terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah kota dan peneliti Sarjana, Wahyuni, Ambarajaya (2012) yang menyatakan bahwa anggaran partisipatif tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial melalui motivasi kerja.

Penelitian mengenai partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial masih menunjukkan hasil yang bertentangan. Beberapa peneliti menunjukkan bukti bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai efek positif yang kuat terhadap kinerja manajerial (Argyris, 1952). Penelitian yang menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempengaruhi kinerja secara tidak signifikan adalah penelitian yang dilakukan oleh Millani (1975), dan Kenis (1979).

Hasil penelitian Adrianto (2008) menunjukkan bahwa interaksi antara partisipasi penyusunan anggaran dan variabel moderating kepuasan kerja berpengaruh pada kinerja manajerial. Penelitian ini juga selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Puspaningsih (2002) yang menyatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja manajer.

Brownell dan McInnes (1986) dalam Sumarmi (2007) menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran lebih memungkinkan para manajer (sebagai bawahan) untuk melakukan negosiasi dengan pimpinan mereka mengenai kemungkinan target anggaran yang dapat dicapai. Pimpinan yang memperkenankan bawahannya untuk turut terlibat dalam

pengambilan keputusan menyangkut pekerjaannya umumnya akan meningkatkan kepuasan kerja bawahannya. Kepuasan kerja disini merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaannya.

Beberapa hasil penelitian (French, et.al, 1989; Frucot dan Shearon, 1991), menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dan kepuasan kerja sangat tergantung pada tingkat masukan intrinsik dan ekstrinsik serta bagaimana seorang memandang masukan tersebut.

Penelitian ini mereplikasi terhadap penelitian yang dilakukan oleh Puspaningsih (2004) yang menguji faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja manajerial, hasilnya menyimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajer dan kepuasan kerja.

Perbedaan dari penelitian sebelumnya terletak pada polupasinya, populasi yang dipakai oleh peneliti sebelumnya adalah menggunakan manajer di perusahaan manufaktur. Sedangkan penelitian menggunakan perangkat daerah pemerintah kota Semarang yang bertanggung jawab dalam penyusunan anggaran, dari unsur staf dan unsur pelaksana. Seiring dengan otonomi daerah yang memberikan kebebasan dalam penyusunan anggaran, maka satuan unit analisisnya adalah para unsur dinas terdiri dari 50 Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Kota Semarang. Karena kota Semarang merupakan sentral Jawa Tengah, maka kota ini menjadi pilihan peneliti dalam pengambilan sampel.

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan bukti empiris bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan kepuasan kerja di pemerintah Kota Semarang.

## **2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Pengertian Anggaran**

Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial, penganggaran sektor publik berkaitan dengan proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter. Penganggaran sektor publik harus diawasi mulai tahap perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan (Mardiasmo, 2005).

Anggaran sektor publik merupakan suatu rencana financial yang menyatakan berapa banyak atas rencana-rencana yang dibuat (pengeluaran / belanja) dan berapa banyak dan bagaimana caranya memperoleh uang untuk mendanai rencana tersebut.

### **2.2 Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Kenis (1979) mendefinisikan partisipasi sebagai luasnya manajer terlibat dalam penyiapan anggaran dan besarnya pengaruh manajer terhadap budget goals unit organisasi yang menjadi tanggungjawabnya. Sedangkan Hanson (1966) mendefinisikan partisipasi anggaran sebagai suatu pernyataan formal yang dibuat oleh manajemen tentang rencana-rencana yang akan dilakukan pada masa yang akan datang dalam periode tertentu. Penganggaran partisipatif adalah proses untuk membuat keputusan bersama oleh dua bagian organisasi atau lebih dan keputusan tersebut memiliki pengaruh terhadap yang membuatnya. Diharapkan dari partisipasi kinerja bawahan akan meningkat karena konflik potensial antara tujuan individu dengan tujuan organisasi dapat dikurangi.

Pengertian partisipasi dalam proses penyusunan anggaran lebih rinci dijelaskan oleh French et al (1960) dalam Omposunggu dan Bawono (2006) sebagai suatu proses kerjasama dalam pembuatan keputusan yang melibatkan dua kelompok atau lebih yang berpengaruh terhadap pada pembuatan keputusan di masa yang akan datang. Disini partisipasi merupakan salah satu unsur yang sangat penting yang menekankan pada proses kerjasama dari berbagai pihak, baik bawahan maupun manajer level atas. Dengan kata lain bahwa anggaran yang disusun tidak semata-mata ditentukan oleh atasan saja, melainkan juga keterlibatan atau

keikutsertaan bawahan, karena para pekerja atau manajer tingkat bawah merupakan bagian dari organisasi yang memiliki hak suara untuk memilih tindakan secara benar dalam proses manajemen.

Keunggulan dari anggaran partisipasi adalah sebagai berikut:

1. Setiap orang pada semua tingkat organisasi diakui sebagai anggota tim yang pandangan dan penilaiannya dihargai oleh manajemen puncak.
2. Setiap orang yang berkaitan langsung dengan suatu aktivitas mempunyai kedudukan terpenting dalam pembuatan estimasi anggaran.
3. Setiap orang lebih cenderung mencapai anggaran yang penyusunannya melibatkan orang tersebut.
4. Suatu anggaran partisipatif mempunyai sistem kendalinya sendiri yang unik.

Meskipun partisipasi mempunyai keterbatasan dan masalah yang berkaitan dengan partisipasi tidak memlunyai keterbatasan dan masalah yang berkaitan dengan partisipasi. Becker & Green menemukan bahwa jika diterapkan secara tidak benar, partisipasi dapat merusak motivasi dan menurunkan kemampuan untuk mencapai sasaran organisasi. Sedangkan menurut Siegel & Marconi (1989), masalah yang berkaitan dengan partisipasi ada tiga hal: pertama, adanya kemungkinan manajer membentuk *budget slack*. *Slack* merupakan perbedaan (selisih) sumber daya yang sebenarnya diperlukan dalam proses yang efisien, dengan jumlah yang lebih besar yang ditambahkan pada kegiatan tersebut. Kedua, pseudoparticipation (partisipasi semu). Ketiga, status dan pengaruh di dalam organisasi mengurangi efektivitas partisipasi. Hal ini disebabkan biasanya orang mempunyai kedudukan yang lebih tinggi akan mempengaruhi yang lebih besar di dalam proses penetapan sasaran.

### 2.3 Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah

Pengertian kinerja dalam Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) yang tertuang dalam Impres No. 7 tahun 1999 merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan atau program atau kebijaksanaan sesuai sasaran dan tujuan yang ditetapkan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi. Kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu atau kinerja organisasi. Kinerja karyawan menurut Mahmudi (2005) merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu. Sedangkan menurut Sinambela (2008) kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja manajerial adalah kinerja manajer dalam kegiatan-kegiatan manajerial. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

### 2.4 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Masing-masing individu organisasi pasti memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem dan nilai yang dianutnya pada semua organisasi, kepuasan kerja selalu mendapatkan tempat yang sangat penting bagi pelaku organisasi (Landly, 1995) dalam Supriono (2006). Stoner (1998) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah pekerjaan yang sifatnya menantang, penghargaan yang sepadan, kondisi lingkungan kerja yang mendukung serta kesesuaian antara pekerjaan dengan pribadi individu. Apabila seseorang menghadapi kondisi lingkungan pekerjaan yang sangat menantang dimana kesulitannya sangat tinggi, maka seseorang akan membutuhkan lebih banyak informasi yang berhubungan dengan pekerjaan dan tugasnya untuk pembuatan keputusan yang lebih baik dan efektif.

## 2.5 Kerangka Konseptual dan Hipotesis

Kerangka konseptual merupakan sintesis dari tinjauan teori dan tinjauan penelitian terdahulu serta alasan-alasan logis. Adapun kerangka konseptual dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 1: Kerangka Pemikiran

## 2.6 Hipotesis

Keterlibatan seseorang dalam proses penyusunan anggaran tentunya tidak terlepas dari aspek perilaku, diantaranya rasa khawatir atau cemburu, serta rasa kepuasan dari masing-masing individu sebagai akibat dari adanya kenaikan atau disetujuinya usulan yang ditawarkan.

Kepuasan kerja disini merupakan hal yang bersifat individual. Masing-masing individu organisasi pasti memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem dan nilai yang dianutnya pada semua organisasi, kepuasan kerja selalu mendapatkan tempat yang sangat penting bagi perilaku organisasi (Landhy dalam Supriono, 2006). Stonner et al (1998) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah pekerjaan yang sifatnya menantang, penghargaan yang sepadan, kondisi lingkungan kerja yang mendukung serta kesesuaian antara pekerjaan dengan pribadi individu. Apabila seseorang menghadapi kondisi lingkungan pekerjaan yang sangat menantang, penghargaan yang sepadan, kondisi lingkungan pekerjaan dengan pribadi individu. Apabila seseorang menghadapi kondisi lingkungan pekerjaan yang sangat menantang dimana kesulitannya sangat tinggi, maka seseorang akan membutuhkan lebih banyak informasi yang berhubungan dengan pekerjaan dan tugasnya untuk pembuatan keputusan yang lebih baik dan efektif.

Penetapan penyusunan anggaran pada awal kegiatan mengharuskan semua anggota organisasi mengarahkan segala kegiatan sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen pada fungsi perencanaan dalam hal ini dituntut untuk memperhatikan penggunaan sumber-sumber ekonomi yang efisien. Dalam keterlibatan tersebut, para manajer harus mengetahui seberapa besar kemampuan yang dimilikinya untuk mencapai target yang akan dicapai, agar dalam diri manajer timbul perasaan yang dihargai, dipercaya, yang mengakibatkan rasa kepuasan atas pekerjaannya.

Berdasarkan konsep-konsep tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

Hipotesis 1 : Variabel partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja manajerial

Hipotesis 2 : Variabel partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kepuasan kerja

## 3. METODE PENELITIAN

### 3.1 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Semarang karena merupakan salah satu Pemerintah Daerah yang melaksanakan kewenangan pemerintah pada Kabupaten/Kota, sesuai dengan Undang-Undang nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan daerah dan Peraturan pemerintah Republik Indonesia nomor 38 tahun 2007. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, yaitu semua karyawan yang bekerja lebih dari satu tahun di Satuan Kerja Perangkat Daerah

Kota Semarang yang menjabat sebagai manajer, sekretaris/setingkat sekretaris, kepala bidang/setingkat kepala bidang, atau kepala seksi/setingkat kepala seksi. Metode pengumpulan data primer menggunakan instrumen kuesioner.

### 3.2 Pengukuran Variabel

Ada berbagai variabel yang akan diukur dalam penelitian ini. Variabel partisipasi penyusunan anggaran diukur dengan menggunakan 6 item pertanyaan dengan menggunakan 5 poin skala likert. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur variabel partisipasi penyusunan anggaran antara lain: keikutsertaan dalam penyusunan anggaran, kepuasan dalam penyusunan anggaran, kebutuhan memberikan pendapat, kerelaan dalam memberikan pendapat, besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran akhir, dan seringnya atasan meminta pendapat atau usulan saat anggaran disusun.

Variabel atau faktor lainnya adalah kinerja manajerial. Variabel kinerja manajerial diukur dengan menggunakan 7 item pertanyaan dengan menggunakan 5 poin skala likert. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja manajerial antara lain: pencapaian target kinerja kegiatan dari suatu program, ketepatan dan kesesuaian hasil, tingkat pencapaian program, dampak hasil kegiatan terhadap kehidupan masyarakat, kesesuaian realisasi anggaran dengan penetapan anggaran, pencapaian efisiensi operasional, dan moral perilaku pegawai.

Variabel selanjutnya yaitu kepuasan kerja. Variabel kepuasan kerja diukur dengan menggunakan 4 item pertanyaan dengan menggunakan 5 point skala likert. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kepuasan kerja antara lain: kepuasan dengan pekerjaan, kesukaan terhadap pekerjaan, ketidakinginan pindah pekerjaan, dan kesukaan terhadap pekerjaan yang lebih dibandingkan teman lainnya.

### 3.3 Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Signifikan yang digunakan adalah ( $\alpha$ ) 5% yaitu: apabila  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel maka hasil pengujian dinyatakan valid, dan apabila  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel maka hasil pengujian tersebut dinyatakan tidak valid.

Kuesioner dinyatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan/ pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu dengan menggunakan alat ukur yang sama. Instrumen yang dipakai dalam variabel tersebut dikatakan handal atau reliabel jika memberikan nilai *cronbach's alpha*  $>$  0,60.

### 3.4 Uji Normalitas

Uji normalitas menggunakan grafik Normal P-P Plot dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Apabila data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas, dan apabila data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

## 4. HASIL DAN ANALISIS

### 4.1. Gambaran Umum Responden

Gambaran umum responden menunjukkan segala sesuatu yang erat hubungannya dengan diri responden secara individual. Gambaran umum responden akan memberikan deskripsi mengenai keadaan dari responden yang didistribusikan pada SKPD Kota Semarang yang semula berjumlah 85 kuesioner ternyata yang kembali hanya sejumlah 35 kuesioner termasuk 2 kuesioner tidak diisi atau diisi tetapi tidak lengkap, sehingga kuesioner yang dapat diolah sebanyak 33 (38,83%).

Adapun karakteristik responden penelitian sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Profil Responden**

Uraian	Jumlah	Prosentase
Jenis Kelamin		
a. laki-laki	16	48,48
b. perempuan	17	51,52
Usia		
a. < 40 tahun	6	18,18
b. 40 – 50 tahun	16	48,48
c. > 50 tahun	11	33,34
Jabatan		
a. pengguna anggaran	23	69,70
b. kuasa pengguna	10	30,30
Lama Bekerja		
a. < 10 tahun	8	24,24
b. 10 – 15 tahun	5	15,15
c. > 15 tahun	20	60,61

Tabel 1 menunjukkan bahwa dari 33 responden terdapat 16 laki-laki (48,48%) dan 17 perempuan (51,52%). Responden penelitian ini terdiri dari 6 orang (18,18%) berusia kurang dari 40 tahun, 16 orang (48,48%) berusia antara 40 tahun sampai dengan 50 tahun, dan 11 orang (33,34%) berusia diatas 50 tahun. Dalam penelitian ini responden penelitian adalah pejabat pengelola keuangan daerah yang terdiri dari 23 orang (69,70%) bertindak sebagai pengguna anggaran dan 10 orang (30,30%) bertindak sebagai kuasa pengguna anggaran. Lama jabatan responden kurang dari 10 tahun sebanyak 8 orang (24,24%), 10 sampai dengan 15 tahun sebanyak 5 orang (15,15%), dan lebih dari 15 tahun sebanyak 20 orang (60,61%).

#### 4.2. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Berdasarkan tabel 2 diketahui bahwa validitas pada variabel partisipasi penyusunan anggaran menunjukkan valid. Kevalidan dibuktikan dengan semua nilai hasil  $r$  hitung melebihi  $r$  tabel, dengan demikian masing-masing indikator variabel partisipasi penyusunan anggaran dapat dilakukan langkah perhitungan selanjutnya.

**Tabel 2**  
**Uji validitas variabel partisipasi penyusunan anggaran**

No	Indikator	R	R	Ket
		Tabel	Hitung	
1	Pertanyaan 1	0,306	0,738	Valid
2	Pertanyaan 2	0,306	0,333	Valid
3	Pertanyaan 3	0,306	0,821	Valid
4	Pertanyaan 4	0,306	0,824	Valid
5	Pertanyaan 5	0,306	0,755	Valid
6	Pertanyaan 6	0,306	0,864	Valid

Variabel kinerja manajerial dinyatakan valid. Hal ini dapat ditunjukkan dari tabel 3. Kevalidan dibuktikan dengan semua hasil  $r$  hitung pada indikator lebih besar dari pada  $r$  tabel.

**Tabel 3**  
**Uji validitas variabel kinerja manajerial**

No	Indikator	R	R	Ket
		Tabel	Hitung	
1	Pertanyaan 1	0,306	0,544	Valid
2	Pertanyaan 2	0,306	0,675	Valid
3	Pertanyaan 3	0,306	0,793	Valid
4	Pertanyaan 4	0,306	0,504	Valid
5	Pertanyaan 5	0,306	0,510	Valid
6	Pertanyaan 6	0,306	0,750	Valid
7	Pertanyaan 7	0,306	0,803	Valid

Berdasarkan tabel 4 diketahui bahwa uji validitas pada variabel kepuasan kerja juga menunjukkan valid.

**Tabel 4**  
**Uji validitas variabel kepuasan kerja**

No	Indikator	R	R	Ket
		Tabel	Hitung	
1	Pertanyaan 1	0,306	0,645	Valid
2	Pertanyaan 2	0,306	0,585	Valid
3	Pertanyaan 3	0,306	0,368	Valid
4	Pertanyaan 4	0,306	0,564	Valid

#### 4.3. Uji Reabilitas

Uji reabilitas digunakan untuk suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Reliabel atau tidaknya suatu kuesioner dilihat dari jawaban responden terhadap pertanyaan yang diberikan, apakah stabil atau konstan.

Berdasarkan tabel 5 dapat diketahui bahwa pada variabel partisipasi penyusunan anggaran, nilai *cronbach alpha* sebesar 0,893 lebih besar dari nilai standarisasi 0,6. Kemudian variabel kinerja manajerial *cronbach alpha* sebesar 0,863 lebih besar dari standarisasi sebesar 0,6. Dan variabel kepuasan kerja mempunyai nilai *cronbach alpha* sebesar 0,733 lebih besar dari 0,6. Oleh karena itu variabel partisipasi penyusunan anggaran, kinerja manajerial, dan kepuasan kerja dapat dikatakan reliabel karena mempunyai nilai *cronbach alpha* lebih besar dari standarisasi sebesar 0,6.

**Tabel 5**  
**Uji Reliabilitas Variabel**

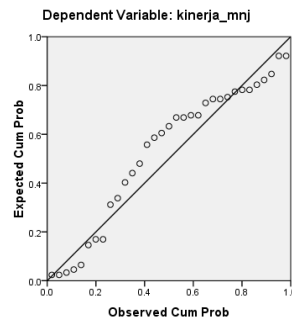
No	Indikator Variabel	Nilai <i>Cronbach Alpha</i>	Nilai Standarisasi	Keterangan
1.	Partisipasi penyusunan anggaran	0,893	0,6	Reliabel
2.	Kinerja manajerial	0,862	0,6	Reliabel
3.	Kepuasan kerja	0,733	0,6	Reliabel

#### 4.4. Uji Normalitas

Uji normalitas menggunakan grafik *Normal P-P Plot* dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Berdasarkan gambar 2 menunjukkan bahwa titik-titik menyebar di sekitar dan searah garis diagonal sehingga dapat dikatakan data berdistribusi normal.



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 2

### Hasil Uji Normalitas

#### 4.5 Koefisien Regresi

Berdasarkan perhitungan regresi linier sederhana antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dan kepuasan kerja diperoleh hasil yang ditunjukkan dengan tabel 6.

Dari tabel 6 diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Y_1 = 24,002 + 0,154X + e$$

$$Y_2 = 9,633 + 0,202X + e$$

Tabel 6  
Koefisien Regresi  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	24.002	2.490		9.638	.000
part_peny_angg	.154	.120	.225	1.284	.209

a. Dependent Variable: kinerja\_mnj

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	9.633	2.147		4.486	.000
part_peny_angg	.202	.103	.331	1.955	.060

a. Dependent Variable: kep\_kerja

#### Uji t

Untuk menentukan pengaruh variabel bebas terhadap masing-masing variabel terikat digunakan uji t. Nilai t-tabel dengan jumlah observasi 33, variabel bebas 1 dan  $\alpha = 5\%$  sebesar 2,042. Dari hasil pengujian didapat nilai t-hitung sebagai berikut:

##### a. Pengujian Hipotesis I

Dari hasil estimasi variabel partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial diperoleh nilai  $t_{hitung} = 1,284 < t_{tabel} = 2,042$  dengan signifikansi sebesar  $0,209 > 0,05$ . Nilai  $t_{hitung}$  yang lebih kecil dari  $t_{tabel}$  dan nilai signifikansi yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan partisipasi dalam penyusunan anggaran yang tinggi akan meningkatkan kinerja manajerial ditolak.

b. Pengujian Hipotesis 2

Dari tabel 5.10, untuk variabel partisipasi penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai  $t_{hitung} = 1,955 < t_{tabel} = 2,042$  dengan signifikansi sebesar  $0,060 > 0,05$ . Nilai  $t_{hitung}$  yang lebih kecil dari  $t_{tabel}$  dan nilai signifikansi yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan partisipasi dalam penyusunan anggaran yang tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja ditolak.

#### 4.6 Pembahasan

Penelitian ini merupakan studi yang melakukan analisis tentang hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajemen dan kepuasan kerja.

1. Partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajemen

Hasil pengujian menunjukkan menolak hipotesis yang menyatakan bahwa peran partisipasi dalam penyusunan anggaran yang tinggi akan meningkatkan kinerja manajerial ditolak.

Semakin seringnya bawahan dalam instansi pemerintahan yang dilibatkan dalam penyusunan anggaran, tidak selalu menunjukkan kinerja manajerial yang lebih baik. Sebaliknya semakin jarang bawahan yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, tidak selalu menunjukkan kinerja manajerial yang lebih buruk. Kondisi ini terjadi karena seringkali keikutsertaan bawahan dalam penyusunan anggaran, banyak karyawan yang menyatakan bahwa pencapaian target kinerja dari tiap-tiap kegiatan yang dihasilkan dari suatu program rata-rata atau sedang.

Sebaliknya ketika banyak karyawan yang sering menyatakan pendapat dan atau usulan mengenai anggaran, sebagian besar justru menyatakan rata-rata bahwa realisasi anggaran sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan.

Banyaknya karyawan yang merasa rela memberikan pendapat dalam penyusunan anggaran, sebagian besar justru berpendapat bahwa hasil yang rata-rata dari dampak kegiatan terhadap kehidupan masyarakat.

2. Partisipasi penyusunan anggaran terhadap kepuasan kerja

Hasil pengujian menunjukkan menolak hipotesis yang menyatakan bahwa peran partisipasi dalam penyusunan anggaran yang tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja ditolak.

Semakin seringnya bawahan dalam instansi pemerintahan yang dilibatkan dalam penyusunan anggaran, tidak selalu menunjukkan kepuasan yang lebih tinggi. Sebaliknya semakin jarang bawahan yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, tidak selalu menunjukkan kepuasan kerja yang lebih rendah. Kondisi ini terjadi karena masuk akal atau logisnya karyawan dalam merevisi anggaran, sebagian besar justru berpendapat bahwa merasa tidak pasti apakah puas atau tidak dengan pekerjaannya saat ini. Hal ini berarti bahwa banyak karyawan yang ragu-ragu akan kepuasan hasil pekerjaannya selama ini.

Banyaknya karyawan yang sering dimintai atasan dalam memberikan pendapat atau usulan saat penyusunan anggaran, justru mereka banyak yang menyatakan tidak pasti apakah karyawan menyukai pekerjaannya saat ini atau tidak, dan karyawan banyak yang tidak setuju dengan pendapat bahwa mereka menyukai pekerjaannya dari pada teman

lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan dan kesukaan karyawan terhadap pekerjaannya tidak tinggi.

sebaliknya pentingnya karyawan dalam memberikan pengaruh terhadap penetapan anggaran akhir, malah banyak yang tidak setuju mengenai ketidakinginan pindah dari pekerjaan saat ini, sehingga karyawan masih berhadapan akan bekerja ditempat lain. Hal ini menunjukkan partisipasi penyusunan anggaran tidak mempengaruhi kepuasan kerja.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Dari penelitian yang telah dilakukan pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Semarang maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti sering tidaknya berpartisipasi dalam penyusunan anggaran tidak mempengaruhi baik buruknya kinerja manajerial.
2. Partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti tinggi rendahnya kepuasan kerja tidak dipengaruhi oleh sering tidaknya ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran.

### Saran

Dari kesimpulan diatas peneliti dapat memberikan saran sebagai berikut:

1. Bagi penelitian selanjutnya sebaiknya menggunakan sampel yang lebih besar dan mencakup pada seluruh pengelola keuangan daerah.
2. Disamping itu juga untuk penelitian selanjutnya supaya menambahkan budaya organisasi sebagai variabel moderating. Hal ini disebabkan budaya organisasi di setiap SKPD berbeda-beda.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adrianto. (2008). Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Kepuasan Kerja, Job Relevant Information dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating. *Tesis*. UNDIP Semarang
- Argyris, C. (1952). The Impact of Budget on People. *The Controllershship Foundation, Inc.* Cornell University
- Anjarwati, M. (2012). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Pengendalian Akuntansi dan Sistem Pelaporan Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. *Accounting Analysis Journal* 1 (2)
- Bangun, A. (2009). Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Struktur Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial SKPD Dengan Pengawasan Internal Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus pada Pemerintah Kabupaten Deli Serdang. *Tesis*. Universitas Sumatera Utara
- Becker and Green. (1962). Budgeting and Employee Behaviour. *Journal of Business* pp.392-402
- Brownell, Peter and Mc. Innes Morris. (1986). Budgetary Participation Motivation and Manajerial Performance. *The Accounting Review*

- Coryanata, I. (2007). Akuntabilitas, Partisipasi Masyarakat, dan Transparansi Kebijakan Publik Sebagai Pemoderating Hubungan Pengetahuan Dewan Tentang Anggaran dan Pengawasan Keuangan Daerah (APBD). *SNA X*. Unhas Makassar
- Erwati, M. (2009). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja (ABK) Terhadap Kinerja Kepala Satuan Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah Daerah Dengan Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating (Survey Pada Aparatur Pemerintah Kota Jambi). *Percikan*. Vol. 102
- Fahrianta, R. (2001). Pengaruh Tidak Langsung Sistem Penganggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Tesis*. UNDIP
- French, et.al. (1980). An Experiment of Partisipation in a Norwegian Factory. *Human Relations* vol.13
- Frucot and Shearon. (1991). Budgetary Participation, Locus of Control and Mexian Managerial Performance and Job Satisfaction. *The Accounting Review* pp.80-89
- Harun (2009). *Reformasi Akuntansi dan Manajemen Sektor Publik di Indonesia*. Salemba Empat
- Hanson E.I. (1966). The Budgetary Control Function. *The Accounting Review* pp.239-243
- Hehanusa, M. (2010). Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Kinerja Aparat: Integrasi Variabel Invervening dan Variabel Moderating Pada Pemerintah Kota Ambon dan Pemrintah Kota Semarang. *Tesis*. UNDIP
- Hidayat, Syarif. (2009). Refleksi Realitas Otonomi Daerah dan Tantangan ke Depan. Jakarta
- Indarto, S dan Ayu, S. (2011). Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan Melalui Kecuupan Anggaran, Komitmen Organisasi, Komitmen Tujuan Anggaran, dan Job Relevant Information (JRI). *Seri Kajian Ilmiah*. Vol. 14. No. 1
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang. (2002). *Metodologi Penelitian*. Jakarta
- Kenis, I. (1979). Effects of Budgetary Goals Characteristics on managerial Attitudes and Performance. *The Accounting Review*
- Leslie. (1992). Budgetary Partisipation and Manajerial Performance: The Impact of Information and Environmental Uncertainty. *The Accounting Review* pp.511-526
- Mahoney, et al. (1963). Development of Managerial Performance A Research Approach. *Southwestern Publishing*
- Mardiasmo. (2005). *Akuntansi Sektor Publik*. Andi Offset

- Mediaty. (2010). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. *Majalah Ekonomi*. Tahun XX No. 3
- Milani, K. (1975). The Relationship of Participation in Budget-setting of Industrial Supervisor Performance and Attitudes : a Field Study. *The Accounting review* 50
- Muhlis; Syarifuddin dan Mediaty. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah Dengan Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Moderator (Studi Kasus Pada Pemerintah Kabupaten Barru Sul-Sel)
- Nardiansyah; Yahya, M dan Putra, G. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pada Pemerintah Kabupaten Aceh Tengah
- Puspaningsih, A. (2002). Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer. *JAAI* Vol. 6 No. 2
- Puspaningsih, A. (2003). Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer: Role Ambiguity Sebagai Variabel Antara. *JAAI*. Vol. 7 No. 2
- Puspaningsih, A. (2004). Faktor-faktor Yang Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer Perusahaan Manufaktur. *JAAI*. Vol. 8 No. 1
- Republik Indonesia. (2004). Undang-Undang Nomor 32 tentang Pemerintahan Daerah. Jakarta
- Republik Indonesia. (1999). Instruksi Presiden Nomor 7 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Jakarta
- Republik Indonesia. (2007). Peraturan Pemerintah Nomor 38 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan. Jakarta
- Sardjito, B dan Muthaher, O. (2007). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai variabel Moderating. *SNA X*. Unhas Makassar
- Sarjana, M; Wahyuni dan Ambarajaya. (2012). Pengaruh Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT (Persero) Angkasa Pura I Bandar Udara Ngurah Rai-Bali. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*. Vol. 8 No. 1
- Siegel, G and HR Marcony. (1989). Behavioral Accounting. South Western Publishing Co. Cincinnati, OH
- Silondae; Umar, I. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pejabat Struktural dengan Variabel Moderasi Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Pada Pemerintah Kabupaten Konawe Selatan. ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Sumarmi, S. (2007). Pengaruh Partisipasi Penganggaran Terhadap Kepuasan Kerja Pejabat Struktural di Universitas PGRI Yogyakarta. *AKMENIKA*. Vol 1